

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

**Benessere e malessere emotivo al lavoro nel
contesto del call center**

This is a pre print version of the following article:

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/158102> since

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

Federica Emanuel, Lara Colombo, Chiara Ghislieri

Benessere e malessere emotivo al lavoro nel contesto del call center

Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino

RIASSUNTO. *Introduzione.* Il tema del benessere e del malessere al lavoro è oggetto di crescente interesse negli studi organizzativi. In questa ricerca, facendo riferimento al modello teorico, *Job Demands-Resources* (JD-R), si è verificato l'effetto di risorse personali (ottimismo, locus of control interno) e lavorative (autonomia, supporto dei superiori e dei colleghi) e di domande lavorative generali (conflitto lavoro-famiglia, carico lavorativo) e specifiche al contesto (dissonanza emotiva) sulla percezione di benessere e malessere emotivo al lavoro in un gruppo di addetti al call center. *Metodi.* Lo strumento utilizzato è un questionario auto-compilativo, composto da batterie di item tratte dalla letteratura scientifica, somministrato online a un campione nazionale di addetti al call center (N = 507) appartenenti allo stesso gruppo aziendale. L'analisi dei dati (Pasw18) ha previsto: statistiche descrittive, correlazioni e regressioni multiple. *Risultati.* Fatta eccezione per il supporto dei colleghi, tutte le risorse personali e lavorative accrescono il benessere emotivo al lavoro. L'ottimismo e il supporto dei superiori riducono il malessere emotivo al lavoro. Tra le domande lavorative, il conflitto lavoro-famiglia e la dissonanza emotiva accrescono il malessere e in misura minore riducono il benessere emotivo al lavoro. *Conclusioni.* I risultati, in linea con il modello teorico di riferimento, evidenziano il ruolo diverso di domande e risorse rispetto agli esiti considerati. I risultati consentono di individuare alcune direzioni di investimento per promuovere un maggiore benessere emotivo al lavoro, agendo, in particolare, su formazione a sostegno delle competenze emotive, formazione dei superiori, ampliamento degli spazi di autonomia lavorativa e supporto alla conciliazione lavoro-famiglia.

Parole chiave: benessere/malessere emotivo, call center, job demands-resources model, dissonanza emotiva.

ABSTRACT. *EMOTIONAL WELL-BEING AND DISCOMFORT AT WORK IN CALL CENTER.* *Introduction.* The theme of well-being and discomfort at work has attracted increasing interest in recent years. The present study, according to Job Demands-Resources model (JD-R), inquires the effects of personal (optimism, internal locus of control) and organizational resources (job autonomy, supervisors and colleagues support) and general (work-to-family conflict, workload) and context specific demands (emotional dissonance) on emotional well-being and discomfort at work in call centre employees. *Methods.* This research was conducted through an online questionnaire, composed by measures present in scientific literature, filled out individually by call center agents (N = 507) of the same telecommunication firm. Data analysis (PASW 18) provides: descriptive statistics, correlations and multiple regressions. *Results.* Personal and organizational resources

improve emotional well-being at work, except for colleagues support. Optimism and supervisors support reduce emotional discomfort at work. Among organizational demands, work-family conflict and emotional dissonance increase emotional discomfort at work and, to a lesser extent, reduce the emotional well-being at work. *Conclusions.* The results, according to theoretical model, highlight the different role of demands and resources on emotional well-being and discomfort at work. The results suggest organizational politics and investments to promote emotional well-being at work, in particular training program to support emotional skills, training for supervisors, increasing job autonomy and support to work-family balance.

Key words: emotional well-being/discomfort, call center, job demands-resources model, emotional dissonance.

Introduzione

Il tema del benessere al lavoro è stato, nel corso di questi ultimi anni, oggetto di crescente interesse scientifico. Quest'attenzione si accompagna alle recenti disposizioni normative a livello europeo (Accordo Quadro Europeo, 2004) e italiano (D. Lgs. 81/2008 e s.m.i.) in tema di salute e sicurezza dei lavoratori: tali disposizioni sottolineano l'importanza di valutare e gestire i rischi da stress lavoro-correlato (art. 28) e di monitorare i possibili fattori stressogeni legati al contesto e al contenuto del lavoro. Tale valutazione è pensata come elemento necessario per promuovere azioni di miglioramento e promozione del benessere.

Il presente studio prende in considerazione il caso specifico del call center. Questo contesto, rilevante sul piano occupazionale, è stato oggetto di diversi studi (1-6), ed è considerato meritevole di approfondimenti specifici, in relazione al fatto che prevede un'attività lavorativa caratterizzata da ripetitività ma anche da complessità emotiva e cognitiva.

In linea con il recente contributo di Conway e colleghi (6), si ritiene importante porre attenzione agli elementi specifici di un'occupazione al fine di comprendere in modo più preciso i fenomeni oggetto di studio. Per questa ragione la cornice teorica di riferimento individuata è quella del *Job Demands-Resources model* di Demerouti, Bakker e colleghi (JD-R model, 7), che si propone proprio come mo-

dello di riferimento flessibile e capace di cogliere le caratteristiche specifiche dei diversi contesti di lavoro.

Secondo il *JD-R model*, infatti, ogni occupazione è caratterizzata da specifici fattori di rischio, distinti in domande e risorse (8, 9), che portano all'attivazione di due processi differenti ma al tempo stesso collegati: un processo di degradamento della salute e un processo motivazionale (7, 10).

Accanto, dunque, a elementi che possono rappresentare domande (carico lavorativo, ad esempio) e risorse (autonomia lavorativa e supporto al lavoro, ad esempio) comuni a diverse occupazioni, è importante riconoscere e considerare gli elementi specifici di ciascun contesto.

In questa cornice teorica, obiettivo del presente studio è quello di valutare l'influenza di risorse personali (ottimismo, locus of control interno) e lavorative (autonomia, supporto dei superiori, supporto dei colleghi) e di domande lavorative generali (conflitto lavoro-famiglia, carico lavorativo) e specifiche (dissonanza emotiva) sulla percezione di benessere e malessere emotivo al lavoro, in un campione di addetti al call center.

Benessere e malessere emotivo al lavoro nel contesto del call center

Il concetto di benessere si propone di "superare" la definizione di salute intesa come assenza di malattia (11), facendo riferimento a un processo di massimizzazione del potenziale individuale (4).

L'elevata produzione di ricerche, studi e riflessioni teoriche sul tema del benessere appare ancora oggi, in modo non dissimile da quanto affermato da Danna e Griffin al termine del '900 (12), estremamente disarticolata, con continue oscillazioni verso costrutti di diversa natura. Ciò riguarda in particolare lo stress: i modelli teorici utilizzati per comprenderlo sono spesso utilizzati anche per studiare le dinamiche di benessere. Il benessere è oggi sempre più inteso come integrazione riuscita ed equilibrio tra benessere fisico, mentale e spirituale (11, 13). Emerge quindi un'accezione multidimensionale del costrutto che ne giustifica una scomposizione in benessere complessivo (fisico e psicologico, trasversale ai diversi contesti di vita), benessere relativo a un dominio specifico, ed effetti di influenzamento tra le diverse sfere (14). Il benessere è dunque un costrutto complesso, talvolta letto in termini processuali (15, 16), di cui la componente psicologica rappresenta un elemento, a sua volta, multidimensionale. In proposito, Diener e colleghi (17) portano l'attenzione sul benessere soggettivo (SWB - *subjective well-being*) inteso come "un'ampia categoria di fenomeni che includono le risposte emotive degli individui, la soddisfazione per i diversi domini di vita e i giudizi complessivi sulla soddisfazione di vita" (p. 277). Sono dunque identificabili almeno due componenti: la componente emotiva e la componente cognitiva associata alla valutazione soggettiva della vita, cui comunemente si fa riferimento con il termine "soddisfazione".

In questa ricerca sono presi in considerazione gli esiti soggettivi a carattere emotivo: in accordo con le considerazioni di De Jonge e Schaufeli (18), che hanno evidenziato la maggiore rilevanza dell'asse del piacere rispetto a quello dell'attivazione (19, 20), viene, in particolare, po-

sta attenzione ai vissuti emotivi positivi associati al lavoro (intesi come una misura di benessere emotivo al lavoro) e ai vissuti emotivi negativi associati al lavoro (intesi come una misura di malessere emotivo al lavoro).

Lo spostamento di attenzione dallo stress al benessere ha riguardato anche gli studi realizzati nel contesto del call center (21). Molti lavori di ricerca si sono concentrati negli ultimi anni su questo contesto lavorativo (4, 8) considerato come un luogo in cui le caratteristiche del lavoro possono generare malessere (21, 22), alimentando fenomeni di assenteismo e turnover (8).

L'attività di lavoro nei call center è stata definita come una forma avanzata di taylorismo (23-25) soprattutto per la divisione del lavoro, la semplificazione di compiti e mansioni, la pressione sui tempi (26). Accanto a ciò, l'attività è però resa complessa dal contatto costante con i clienti che pongono richieste talvolta complesse e/o esprimono aggressività (27), esponendo l'operatore a un considerevole lavoro emotivo (28). In alcuni call center è elevato anche l'impegno cognitivo richiesto agli addetti che devono fornire risposte non semplici sul piano tecnico, spesso in assenza di risorse informative-formative adeguate (4).

Risorse personali e lavorative

Per quanto riguarda le risorse, in questo studio sono state considerate due risorse personali, l'ottimismo e il locus of control interno, e tre risorse lavorative, l'autonomia lavorativa, il supporto organizzativo dei superiori e quello dei colleghi.

L'ottimismo (o *life orientation*, 29, 30) è una disposizione di personalità di natura affettiva e si riferisce all'interpretazione positiva delle situazioni che si verificano nei vari domini di vita (29). La relazione tra ottimismo e benessere è stata identificata in studi sia *cross-sectional* sia longitudinali (31), alcuni dei quali realizzati anche nel contesto dei call center (5). Ricerche in tema di stress hanno inoltre evidenziato che l'ottimismo può ridurre l'intensità dei vissuti stressanti, sostenendo la persona nei momenti difficili (29, 31, 32).

L'altra risorsa personale considerata in questo studio è il locus of control interno, che rappresenta la credenza individuale relativa a come i risultati che la persona raggiunge siano sotto il controllo della persona stessa (del suo comportamento; orientamento interno) o al di fuori del controllo della persona (orientamento esterno) (33). Alcuni studi hanno osservato che il locus of control interno è associato a comportamenti proattivi di fronteggiamento dello stress, alla soddisfazione lavorativa e al benessere al lavoro (34, 35).

Per quanto riguarda le risorse lavorative, l'autonomia lavorativa (36) indica il grado di discrezionalità che gli individui hanno a disposizione per quanto riguarda le procedure che utilizzano nel loro lavoro, oltre al grado di controllo sulla sequenza delle attività da compiere e sui criteri utilizzati per valutare le prestazioni. Studi all'interno di call center evidenziano come il lavoro degli addetti sia caratterizzato da livelli generalmente bassi di autonomia lavorativa. La presenza di autonomia è, però, secondo studi realizzati in altri contesti, associata a minori

livelli di stress lavorativo (36, 37). Inoltre il controllo sul proprio lavoro, che deriva dalla percezione di autonomia, permette di gestire in modo migliore la relazione con il cliente (38).

Infine, il supporto di superiori e colleghi all'interno del contesto organizzativo è considerato una risorsa importante per contenere gli effetti negativi derivati dalle domande lavorative (39-41). Tale supporto può essere definito come la percezione che i superiori e i colleghi siano disponibili a offrire aiuto professionale (sia concreto sia in termini di vicinanza e comprensione) nell'attività quotidiana e in presenza di specifiche difficoltà, ma anche ad ascoltare le difficoltà personali.

Domande lavorative generali e specifiche

In questo studio sono state considerate tre domande lavorative, due generali (il carico lavorativo e il conflitto lavoro-famiglia) e una specifica al tipo di contesto (la dissonanza emotiva).

Il carico lavorativo rappresenta una domanda a carattere generale considerata come centrale per gli studi in tema di stress e di benessere, a partire dal lavoro di Karasek e colleghi (37).

Anche il conflitto lavoro-famiglia può essere considerato come una domanda lavorativa generale: si tratta di una forma di conflitto inter-ruolo in cui le pressioni di ruolo relative al lavoro sono in conflitto con le pressioni derivanti dalla famiglia (42, 43). Il conflitto lavoro-famiglia ha rappresentato il costrutto centrale degli studi riguardanti l'equilibrio tra sfere di vita: lo sforzo di conciliare ruoli famigliari e professionali può essere causa di insoddisfazione al lavoro ma anche di assenteismo e dell'intenzione di cambiare lavoro (44-46).

Come evidenziato nel paragrafo *Benessere e malessere emotivo al lavoro nel contesto del call center*, il lavoro degli addetti al call center è caratterizzato da un elevato impegno emotivo. Per questo motivo la dissonanza emotiva è considerata una domanda lavorativa specifica dei "lavori di relazione" (47, 48) e dunque anche del call center, dove agli addetti è chiesto di manifestare emozioni positive anche in situazioni difficili (e.g. lamentele di un cliente, aggressione verbale, ...) (49). Quando le emozioni provate risultano diverse da quelle che l'organizzazione richiede di esprimere (47), le persone hanno due possibilità: modificare o ignorare il proprio stato affettivo interiore (25, 50).

La dissonanza emotiva è stata messa in relazione a una diminuzione del benessere degli individui al lavoro (4, 28, 47), a stati di instabilità che possono condurre a vissuti di estraniamento (51), a forme di stress ed esaurimento emotivo (52), a condizioni di alienazione e disaffezione (52-54), bassa autostima e depressione (55) e, infine, al *burnout* (47, 52, 54, 56, 57).

Obiettivi

La ricerca si propone di valutare l'effetto delle domande e delle risorse sopra descritte sul benessere emotivo al lavoro (*B.E.*) e sul malessere emotivo al lavoro (*M.E.*), nel contesto del call center. In linea con le indicazioni teoriche, le ipotesi dello studio sono le seguenti:

- H1 Per quanto riguarda le risorse personali e lavorative
H1a le risorse accrescono il B.E.
H1b le risorse diminuiscono il M.E.
H1c l'effetto delle risorse sul B.E. è maggiore dell'effetto delle risorse sul M.E.
- H2 Per quanto riguarda le domande lavorative
H2a le domande diminuiscono il B.E.
H2b le domande accrescono il M.E.
H2c l'effetto delle domande sul B.E. è minore dell'effetto delle domande sul M.E.
H2d l'effetto delle domande specifiche (dissonanza emotiva) sul M.E. è maggiore dell'effetto delle domande generali (conflitto lavoro-famiglia, carico lavorativo).

Metodi

Strumento e analisi dei dati

Lo strumento utilizzato è un questionario auto-compilativo, somministrato on-line, composto da batterie di item tratte dalla letteratura scientifica di riferimento. Per ciascuna batteria è stato calcolato, in questo studio, il coefficiente *alpha* di Cronbach come misura di consistenza interna delle scale (riportato in Tabella I). Nello specifico, sono state rilevate le seguenti variabili:

Esiti

- *benessere emotivo al lavoro*: 6 emozioni positive al lavoro su scala Likert di frequenza 1-6 tratte dal lavoro di Warr del 1990 (20);
- *malessere emotivo al lavoro*: 6 emozioni negative al lavoro su scala Likert di frequenza 1-6 tratte, come nella scala precedente, da Warr (20).

Risorse personali e lavorative:

- *locus of control interno*: 5 item su scala Likert di accordo 1-6 tratti dal lavoro di Pombeni e Guglielmi del 1998 (58);
- *ottimismo*: 5 item su scala Likert di accordo 1-6 tratti dal lavoro di Scheier, Carver e Bridges del 1994 (30);
- *autonomia lavorativa*: 7 item su scala Likert di frequenza 1-4 tratti dal lavoro di Karasek e colleghi del 1998 (37);
- *supporto organizzativo dei superiori*: 4 item su scala Likert di accordo 1-6 tratti dal lavoro di Caplan e colleghi del 1975 (59);
- *supporto organizzativo dei colleghi*: 4 item su scala Likert di accordo 1-6 tratti, come nella scala precedente, da Caplan e colleghi (59).

Domande lavorative:

- *carico lavorativo*: 7 item su scala Likert di accordo 1-4 tratti dal lavoro di Karasek e colleghi del 1998 (37);
- *conflitto lavoro-famiglia*: 5 item su scala Likert di frequenza 1-6 tratti dall'adattamento italiano di Colombo e Ghislieri (43) della scala di Netemeyer e colleghi del 1996 (60);
- *dissonanza emotiva*: 4 item su scala Likert di frequenza 1-6 tratti dal lavoro di Zapf e colleghi del 1999 (54).

L'analisi dei dati è stata condotta con il software statistico Pasw Statistics 18. Dopo la costruzione della matrice e la pulizia dei dati è stata effettuata una esplorazione descrittiva dei dati (*M* e *DS*). I legami tra le variabili sono stati indagati attraverso il calcolo delle correlazioni lineari; la regressione multipla (metodo a blocchi) è stata utilizzata per valutare l'effetto delle risorse e delle domande considerate sul benessere e malessere emotivo al lavoro.

Partecipanti e procedura

Il campione dello studio è costituito da 507 addetti appartenenti a due call center dello stesso gruppo aziendale, impegnati in attività in-bound e out-bound. Il 62% dei partecipanti sono donne mentre il restante 38% uomini; l'età media è di 41.17 anni (minimo 21, massimo 59) con una alta deviazione standard (*DS* = 7.49). Per quanto riguarda lo stato civile, il 68% dei rispondenti è convivente/coniugato/a, il 25% celibe/nubile; il 6% divorziato e l'1% vedovo/a; oltre la metà dei rispondenti dichiara di avere almeno un figlio (60%). Per quanto riguarda il regime orario, il 71% del campione ha un contratto full time e il 26% lavora con un orario part time. La quasi totalità dei partecipanti alla ricerca ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (98%). L'anzianità lavorativa all'interno dell'azienda è di 16.73 anni (minimo 0, massimo 37 anni; *DS* = 7.89).

Risultati

Nella Tabella I sono presentate medie, deviazioni standard, correlazioni e *alpha* di Cronbach delle scale utilizzate. I valori di *alpha*, che presentano un range da .75 a .94, sono risultati soddisfacenti per tutte le misure.

Il benessere emotivo al lavoro presenta alte correlazioni di segno positivo con le risorse, in particolare con

l'autonomia lavorativa, il supporto dei superiori e il locus of control interno e alte correlazioni di segno negativo con le domande, in particolare con il conflitto lavoro-famiglia.

Il malessere emotivo al lavoro presenta alte correlazioni positive con le domande, in particolare il conflitto lavoro-famiglia e la dissonanza emotiva e negative con le risorse, tra cui si segnalano le relazioni con l'ottimismo, il locus of control e l'autonomia lavorativa.

Gli indicatori di benessere e malessere emotivo al lavoro presentano una correlazione elevata, di segno negativo.

In seguito alle correlazioni tra i costrutti indagati sono state calcolate le regressioni multiple inserendo come variabili dipendenti gli indicatori di benessere e malessere emotivo al lavoro e come variabili indipendenti le domande lavorative e le risorse personali e lavorative (Tabella II). Il *B.E.* (R^2 corretto = .44) è influenzato positivamente dalle risorse personali e cioè dall'ottimismo (β = +.21) e, in misura minore, dal locus of control interno (β = +.11) e da quelle lavorative, in particolare dall'autonomia (β = +.22) e dal supporto dei superiori (β = +.20); il ruolo del supporto dei colleghi non risulta invece significativo. Il *B.E.* è influenzato negativamente dalle domande lavorative specifiche dei call center e cioè dalla dissonanza emotiva (β = -.15), e in misura minore dalle domande lavorative generali, il conflitto lavoro-famiglia (β = -.14) e il carico lavorativo (β = -.08).

Il *M.E.* (R^2 corretto = .36) è influenzato negativamente da risorse sia personali sia lavorative: ottimismo (β = -.20) e supporto dei superiori (β = -.11); il locus of control interno (risorsa personale), l'autonomia lavorativa e il supporto dei colleghi (risorse lavorative) non influenzano invece il malessere emotivo. Di contro, le domande lavorative sia generali (il conflitto lavoro-famiglia, β = +.26), sia specifiche del call center (la dissonanza emotiva, β = +.24) accrescono la percezione di *M.E.*

Tabella I. Correlazioni, descrittive e *alpha* di Cronbach (*N* = 507)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<i>Esiti</i>										
1. B.E.	1									
2. M.E.	-.63**	1								
<i>Risorse personali</i>										
3. Locus of control interno	.40**	-.32**	1							
4. Ottimismo	.38**	-.35**	.34**	1						
<i>Risorse lavorative</i>										
5. Autonomia lavorativa	.46**	-.32**	.31**	.18**	1					
6. Supporto dei superiori	.41**	-.30**	.39**	.18**	.27**	1				
7. Supporto dei colleghi	.20**	-.17**	.22**	.16**	.10*	.45**	1			
<i>Domande lavorative</i>										
8. Conflitto lavoro-famiglia	-.42**	.47**	-.28**	-.23**	-.32**	-.27**	-.20**	1		
9. Carico lavorativo	-.28**	.21**	-.09*	-.07	-.34**	-.12**	.01	.26**	1	
10. Dissonanza emotiva	-.39**	.43**	-.21**	-.16**	-.33**	-.19**	-.16**	.39**	.32**	1
<i>M</i>	19.27	18.45	22.56	20.12	14.58	18.19	18.62	16.23	20.43	15.87
<i>DS</i>	6.59	6.77	5.63	4.85	4.35	5.36	4.52	6.38	4.08	5.11
<i>Alpha</i>	.89	.86	.89	.75	.84	.94	.91	.89	.82	.89

p* < .05; *p* < .01

Tabella II. Regressione multipla. Variabili dipendenti: benessere e malessere emotivo al lavoro (N = 507)

	Benessere emotivo al lavoro			Malessere emotivo al lavoro		
	β std.	t	p	β std.	t	p
<i>Risorse personali</i>						
Locus of control interno	.11	2.88	.01	-.06	-1.51	.13
Ottimismo	.21	5.74	.00	-.20	-5.14	.00
<i>Risorse lavorative</i>						
Autonomia lavorativa	.22	5.66	.00	-.07	-1.76	.08
Supporto dei superiori	.20	4.86	.00	-.11	-2.59	.01
Supporto dei colleghi	-.02	-.60	.55	.03	.76	.45
<i>Domande lavorative</i>						
Conflitto lavoro-famiglia	-.14	-3.54	.00	.26	6.40	.00
Carico lavorativo	-.08	-2.23	.05	-.01	.30	.76
Dissonanza emotiva	-.15	-3.99	.00	.24	5.88	.00
<i>R² corretto</i>		.44			.36	

Discussione

Il presente studio ha utilizzato il modello teorico *JD-R* (7, 8, 61) per analizzare il ruolo di alcune risorse (personali e lavorative) e di alcune domande lavorative (generali e specifiche) come determinanti del benessere e del malessere emotivo al lavoro, in un campione di addetti al call center.

La comprensione delle dinamiche che influenzano la qualità della vita lavorativa è particolarmente importante in quei contesti lavorativi, come il call center, dove la bassa qualificazione e specializzazione dei compiti è spesso associata a uno scarso benessere e a un'elevata intenzione di abbandonare il lavoro. La conoscenza di queste dinamiche è inoltre un prerequisito alla progettazione di azioni positive a sostegno del benessere lavorativo dei singoli.

La percentuale di varianza spiegata dai modelli di regressione multipla è alta, evidenziando come in questo studio siano state inserite nel disegno di ricerca, come determinanti di esiti di benessere e malessere al lavoro, fattori di rischio specifici per il contesto del call center.

L'H1a risulta parzialmente confermata: il modello di regressione multipla evidenzia in particolare il ruolo dell'autonomia, del supporto dei superiori, dell'ottimismo e, in misura minore, del locus of control interno nel determinare il benessere emotivo al lavoro. L'ottimismo e il supporto dei superiori sono le sole risorse in grado di ridurre, per questo campione, il malessere emotivo al lavoro (*H1b*). *L'H1c* risulta confermata: tutte le variabili inserite come risorse, personali e lavorative, presentano impatti alti e significativi nel modello con variabile dipendente il benessere emotivo al lavoro, ad esclusione del supporto dei colleghi che non ha un effetto nel determinare né il benessere né il malessere emotivo al lavoro.

Per quanto riguarda il ruolo delle domande lavorative (*H2*), i risultati delle regressioni confermano parzialmente le ipotesi.

L'H2a è confermata: la dissonanza emotiva, il conflitto lavoro-famiglia e, in misura minore, il carico lavorativo

riducono il benessere emotivo al lavoro. Queste stesse variabili – ad esclusione del carico lavorativo – presentano un impatto elevato nell'accrescere il malessere emotivo al lavoro; *L'H2b* risulta, dunque, parzialmente confermata perché il carico lavorativo sembra non avere un ruolo. Anche l'ipotesi *H2c* è confermata: l'effetto delle domande sul benessere emotivo al lavoro è minore di quello sul malessere emotivo al lavoro. L'ipotesi *H2d* è solo parzialmente confermata: i risultati del modello di regressione evidenziano infatti un'influenza elevata (simili valori di beta standardizzati) sia della dissonanza emotiva (domanda specifica), sia del conflitto lavoro-famiglia (domanda generale) sul malessere emotivo al lavoro.

In questo studio, la percezione di benessere e malessere al lavoro è dunque influenzata non solo da risorse personali come il locus of control interno e in particolare l'ottimismo, ma anche da risorse e domande legate all'attività lavorativa, aspetti, questi ultimi, su cui l'organizzazione può intervenire.

Nello specifico si evidenzia il supporto fornito dai superiori che può svolgere un ruolo importante nel determinare una buona qualità della vita lavorativa, accrescendo il benessere e diminuendo il malessere, in linea con i risultati di altre ricerche nazionali e internazionali (40).

Tra le domande lavorative è importante fare una distinzione tra quelle generali (il conflitto lavoro-famiglia e il carico lavorativo) e quelle specifiche rispetto al contesto (la dissonanza emotiva). Come mostrano i risultati, quest'ultima dimensione gioca infatti, soprattutto rispetto al carico lavorativo, un ruolo importante nel ridurre il benessere e accrescere il malessere. Lo sforzo attivato per regolare le emozioni in linea con le domande del lavoro rappresenta un importante e peculiare fattore di rischio per il benessere degli addetti al call center.

Si conferma, inoltre, in linea con gli studi (45, 46), la centralità del conflitto lavoro-famiglia nel generare in particolare vissuti negativi.

I limiti dello studio sono riconducibili a diversi aspetti: il disegno di ricerca, *cross-sectional*, e i dati utilizzati, *self-report* (62). Non è dunque possibile arrivare a conclu-

sioni certe circa i legami di causalità e, in ricerche future, sarebbe auspicabile una integrazione dei dati *self-report* con misure oggettive provenienti da fonti diverse.

Inoltre, il campione di questo studio è formato da addetti al call center appartenenti alla medesima organizzazione: in ricerche future sarebbe auspicabile un confronto con altri call center appartenenti a realtà aziendali differenti.

Sarebbe anche utile approfondire il ruolo del supporto dei colleghi che, in questo specifico contesto, non incide né sul benessere né sul malessere al lavoro. Diversi studi (39, 40) hanno infatti evidenziato l'importanza delle relazioni interpersonali rispetto alla qualità della vita lavorativa.

Infine, future ricerche potrebbero indagare il ruolo delle dimensioni considerate in questo studio come risorse personali e cioè il locus of control interno e l'ottimismo, valutando gli effetti di moderazione su variabili di esito.

Per quanto riguarda le implicazioni pratiche del presente studio, i risultati segnalano quattro principali direzioni di possibile intervento, utili a promuovere il benessere e/o ridurre il malessere emotivo al lavoro.

La prima direzione suggerisce di prestare specifica attenzione all'impegno emotivo. Ciò può essere effettuato attraverso percorsi formativi volti a sostenere le capacità degli addetti di far fronte a vissuti emotivi negativi e alla dissonanza che deriva dal dover dissimulare i vissuti emotivi provati per rispondere alle regole di espressione emotiva richieste dall'azienda. Tale formazione dovrebbe sostenere le persone nella regolazione delle emozioni (38, 63, 64, 65) e nell'acquisizione di un'adeguata distanza emotiva dal proprio lavoro (28).

La seconda direzione riconosce l'importante ruolo del supporto in organizzazione, in primo luogo quello fornito dai capi. In linea con quanto suggerito da altri studi (66) ciò implica attenzione per i processi di selezione di chi ricoprirà ruoli di coordinamento e/o supervisione, oltre che per approfonditi interventi di formazione alla leadership. Inoltre, risulta fondamentale investire anche nel sostegno tra colleghi, attraverso corsi di formazione centrati sul lavoro di squadra e sul potenziamento di competenze trasversali quali l'ascolto attivo, la collaborazione e il problem solving.

La terza direzione riguarda la possibilità di accrescere gli spazi di autonomia degli addetti (8, 49, 67), individuando, ad esempio, modalità di interazione con il cliente che consentano al lavoratore alcune libertà (nella scelta e/o distribuzione di incentivi/premi/bonus, ad esempio) all'interno, dove possibile, di rapporti consulenziali individualizzati (operatore dedicato a un insieme stabile di clienti).

La quarta direzione, infine, riconosce nelle azioni a sostegno dell'equilibrio tra sfere di vita (flessibilità di orario, congedi parentali, asili aziendali,...) un elemento cruciale per promuovere il benessere dei lavoratori con maggiori difficoltà di conciliazione (68). Tale tema, molto studiato in diversi contesti, risulta al momento poco affrontato per quanto riguarda il lavoro nei call center. Accanto alle soluzioni formali per sostenere la conciliazione, è fondamentale la presenza di una cultura *family-friendly* (69), alimentata in particolare dall'attenzione che supervisori/coordinatori possono avere rispetto ai proble-

mi di conciliazione dei dipendenti: questo aspetto può essere potenziato, per tornare, ancora, alla seconda direzione di investimento, attraverso la formazione a una leadership che sia anche *family-friendly*.

Bibliografia

- 1) Chirico F, Mazzarella D, Menchinelli C, et al. Indagine sulle cause di discomfort psicologico in un call center. *G Ital Med Lav Erg* 2004; 26 (4 Suppl): 192-3.
- 2) Depolo M, Guglielmi D, Negrini A, Toderi S. Qualità della vita lavorativa e contratto psicologico: uno studio di caso in un 'call centre'. *Psicolog Soc* 2006; 2: 393-403.
- 3) Papalia F, Vinci MR, Faia V, Cesarini L, Vinci F. Forme di presentazione del disagio e genesi occupazionale: esperienza presso il call center di un'azienda a rilevanza nazionale. *G Ital Med Lav Erg* 2003; 25 (3 Suppl): 321-2.
- 4) Quaglini GP, Ghislieri C, Colombo L, D'Orso MI, Maina G, Turbati M, et al. Il benessere nei call center: un approccio multidisciplinare di ricerca e valutazione. *Med Lav* 2010; 101 (3): 169-88.
- 5) Tuten TL, Neidermeyer PE. Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism. *J Bus Res* 2004; 57: 26-34.
- 6) Conway PM, Aquilina T, Campanini P, Camerino D, Punzi S, et al. Valutare la percezione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato attraverso strumenti adatti al contesto: il caso degli addetti al call-center. *G Ital Med Lav Erg* 2011; 33 (3 Suppl): 343-7.
- 7) Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol* 2001; 86: 499-512.
- 8) Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12 (4): 393-417.
- 9) Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *J Educ Psychol* 2007; 99: 274-84.
- 10) Fraccaroli F, Balducci C. *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino, 2011.
- 11) Harari MJ, Wachler CA, Rogers JR. An Empirical Investigation of a Theoretically Based Measure of Perceived Wellness. *J Counsel Psychol* 2005; 52 (1): 93-103.
- 12) Danna K, Griffin RW. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *J Manag* 1999; 25 (3): 357-84.
- 13) Adams T, Bezner J, Steinhardt M. The conceptualization and measurement of perceived wellness: Integrating balance across and within dimensions. *Am J Health Promot* 1997; 11 (3): 208-18.
- 14) Grebner S, Semmer NK, Elfering A. Working conditions and three types of well-being: A longitudinal study with self-report and rating data. *J Occup Health Psychol* 2005; 10: 31-43.
- 15) Ryff CD, Keyes CLM. The structure of psychological well-being revisited. *J Pers Soc Psychol* 1995; 69: 719-27.
- 16) Ruini C, Ottolini F, Ravanelli C, Ryff CB, Fava GA. Italian validation of Psychological Well-being Scales (PWB). *Riv Psichiatr* 2003; 38: 3.
- 17) Diener E, Suh M, Lucas E, Smith H. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychol Bull* 1999; 125 (2): 276-302.
- 18) De Jonge J, Schaufeli WB. Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *J Organ Behav* 1998; 19: 387-407.
- 19) Warr PB. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press, 1987.
- 20) Warr PB. Decision latitude, job demands, and employee well being. *Work Stress* 1990; 4: 285-94.
- 21) Grebner S, Semmer NK, Faso LL, Gut S, Kalin W, Elfering A. Working conditions, well-being and job related attitudes among call centre agents. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12 (4): 341-65.
- 22) Sonnentag S, Frese M. Stress in organizations. In: Borman WC, Ilgen DR, Klimoski JR, eds. *Industrial and organizational psychology. Comprehensive handbook of psychology*. New York: Wiley, 2003.
- 23) Knights D, McCabe D. What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking call regime. *J Manag Stud* 1998; 35: 163-94.

- 24) Taylor P, Bain P. An assembly line in the head: The call centre labour process. *Ind Relat J* 1999; 30: 101-17.
- 25) Zapf D, Isic A, Bechtoldt M, Blau P. What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centres. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12 (4): 311-40.
- 26) Taylor P, Mulvey G, Hyman J, Bain P. Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work Employ Soc* 2002; 16: 122-50.
- 27) Dormann C, Zapf D. Customer-related social stressors and burnout. *J Occup Health Psychol* 2004; 9 (1): 61-82.
- 28) Dormann C, Zijlstra FRH. Call centres: High on technology high on emotions. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12 (4): 305-10.
- 29) Scheier MF, Carver CS. Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *J Pers* 1987; 55: 169-210.
- 30) Scheier MF, Carver CS, Bridges MW. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the life orientation test. *J Pers Soc Psychol* 1994; 67: 1063-78.
- 31) Wrosch C, Scheier MF. Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment. *Qual Life Res* 2003; 12: 59-72.
- 32) Ho MY, Cheung FM, Cheung AF. The role of meaning in life and optimism in promoting well-being. *Pers Individ Differ* 2010; 48 (5): 658-63.
- 33) Rotter JB. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol Monogr* 1966; 80: 1-28.
- 34) Judge TA, Bono JE. Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2001; 86: 80-92.
- 35) Spector P, Cooper C, Sanchez J, O'Driscoll M, Sparks K, et al. Locus of control and well-being at work: How generalizable are Western findings? *Acad Manag J* 2002; 45 (2): 453-66.
- 36) Spector PE. Group Behavior. In: Penner LA, *Social Psychology: Concepts and Applications*. New York: West, 1986.
- 37) Karasek R, Brisson C, Kawakami N, Houtman I, Bongers P, Amick B. The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *J Occup Health Psychol* 1998; 3 (4): 322-55.
- 38) Grandey AA, Dickter DN, Hock-Peng S. The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *J Organ Behav* 2004; 25: 397-418.
- 39) Cortese CG. Job satisfaction of Italian nurses: An exploratory study. *J Nurs Manag* 2007; 15: 303-12.
- 40) Seiger CP, Wiese BS. Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? *J Vocat Behav* 2009; 75: 26-37.
- 41) Wilk SL, Moynihan LM. Display rule “regulators”: The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *J Appl Psychol* 2005; 90 (5): 917-27.
- 42) Greenhaus J, Beutell N. Sources of conflict between work and family roles. *Acad Manag Rev* 1985; 10: 76-88.
- 43) Colombo L, Ghislieri C. The work-to-family conflict: between theories and measures. *TPM Test Psychom Method Appl Psychol* 2008; 15 (1): 35-55.
- 44) Allen TD, Herst DE, Bruck CS, Sutton M. Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol* 2000; 5 (2): 278-308.
- 45) Boyar SL, Maertz CP, Pearson AW, Keough S. Work-family conflict: A model linkages between work and family domain variables and turnover intention. *J Manag Issues* 2003; 15: 175-90.
- 46) Carlson DS, Kacmar KM. Work-family conflict in the organization: do life role values makes a difference? *J Manage* 2000; 26: 1031-54.
- 47) Zapf D. Emotion work and psychological well being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Hum Resource Manag Rev* 2002; 12: 1-32.
- 48) Sarchielli G, Toderi S, Gaetani I, Carvalho C. La dissonanza emotiva: un ulteriore fattore di stress lavorativo? *Risorsa Uomo* 2009; 4: 375-86.
- 49) Lewig KA, Dollard MF. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12: 366-92.
- 50) Holman DJ, Wall T. Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *J Occup Health Psychol* 2002; 7: 283-301.
- 51) Ashforth BE, Humphrey RH. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Hum Relat* 1995; 48: 97-125.
- 52) Morris JA, Feldman DC. Managing emotions in the workplace. *J Manag Issues* 1997; 9: 257-74.
- 53) Abraham R. Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences and moderators. *Genet Soc Gen Psychol Monogr* 1998; 124: 229-46.
- 54) Zapf D, Vogt C, Seifert C, Mertini H, Isic A. Emotion work as a source of stress: The concept and the development of an instrument. *Eur J Work Organ Psychol* 1999; 8: 371-400.
- 55) Hochschild AR. *The management heart: Commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- 56) Brotheridge CM, Lee RT. Development and validation of the emotional labour scale. *J Occup Organ Psychol* 2003; 76: 365-79.
- 57) Grandey AA. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *J Occup Health Psychol* 2000; 5: 95-110.
- 58) Pombeni ML, Guglielmi D. *Profilo Orientativo Individuale-POI*. Cesena: Ce.Trans, 1998.
- 59) Caplan RD, Cobb S, French JRPJr, Harrison RV, Pinneau SRJr. *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Washington: US Department of Health, Education, and Welfare, 1975.
- 60) Netemeyer RG, McMurrian R, Boles JS. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *J Appl Psychol* 1996; 81 (4): 400-10.
- 61) Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *J Manag Psychol* 2007; 22: 309-28.
- 62) Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol* 2003; 88: 879-903.
- 63) Bakker AB, Heuven E. Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *Int J Stress Manag* 2006; 13: 423-40.
- 64) Koskina A, Keithley D. Emotion in a call centre SME: A case study of positive emotion management. *Eur Manag J* 2010; 28 (3): 208-19.
- 65) Söderlund M, Rosengren S. The happy versus unhappy service worker in the service encounter: Assessing the impact on customer satisfaction. *J Retailing Consum Serv* 2010; 17 (2): 161-9.
- 66) Bono JE, Foldes HJ, Vinson G, Muros JP. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *J Appl Psychol* 2007; 92: 1357-67.
- 67) Hughes EM, Parkes KR. Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. *Work Stress* 2007; 21: 264-78.
- 68) Yanchus N, Eby LT, Lance CE, Drollinger SA. The impact of emotional labor on work-family outcomes. *J Voc Beh* 2010; 76: 105-17.
- 69) Thompson CA, Beauvais LL, Lyness KS. When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *J Vocat Behav* 1999; 54: 392-415.